

新しい経営環境

飯 塚 勲

はじめに

1980年代には原価計算を含めた広い意味での管理会計全般の経営環境の変化への適応が内外で俎上にのせられたことが我々の記憶に新しい。個別具体的に上げられた経営環境の変化は生産システムの変化と情報システムの変化に大別することが可能である。

我々は以下に管理会計の適応していくべき経営環境の変化として考えられる生産システムの変化と情報システムの変化とは具体的に如何なる現象であるかを米国の状況を参考にして模索してみよう。

1 競争均衡の変化と経営環境の変化

ホーウェル＝ソーシは米国のGNPおよび輸出入の変化に注目し、その原因を経営者の直接的管理に服さないものと服するものとに分けて次のように指摘している。⁽¹⁾

1950年度と1979年度を比較すると、米国の国民総生産（GNP）は6,410億ドルから1兆8,600億ドルへ、輸出は220億ドルから1,340億ドル（いずれも1975年度ドル換算）へ増加した。ところが、1985年度には米国の輸出は1,080億ドル、輸入は1,720億ドル（いずれも1975年度ドル換算）と逆転した。また米国の世界市場に占める総産出物の割合は1962年度の40%超から1980年度の約25%へと低下した。

このような米国製造業から外国製造業への競争均衡の変化の原因としては高賃金労働力、外国市場の貿易障壁、外国為替相場の不利、および内外政府の介入が指摘されている。このようなマクロの要因は経営者の直接的管理に服さないものである。

しかし、すべての原因が業界にとって外生的なものと言ってすませるものではなく、製造業者が責を負うべき原因もある。それは消費者需要の変化を認識しなかった失敗と旧式化した製造プロセスおよび経営哲学に自己満足していた失敗である。

もちろん、米国の企業の中には今日の世界市場で競争力を回復するには何をなすべきかを認識しているところがあり、米国の内外で開発された諸技法を利用しつつある。そして、これらの諸技法が米国企業の経営を劇的に変化せしめているのである。

以上のような文脈から、ホーウェル＝ソーシは米国企業の経営の変化（管理会計にとっては経営環境の変化）を次の6項目に分類し、各項目の内容を詳らかにする。

- (1) 高品質
- (2) 低在庫
- (3) 弾力的フロー・ライン
- (4) オートメーション
- (5) 製品系列別組織
- (6) 情報技術の有効利用

以上の6項目の新しい経営環境（換言すれば新しい製造環境）は可及的に低い原価で時間通りに高品質の財貨を製造するという要請を実現するための具体的な措置である。新しい製造環境は、また伝統的な経営哲学の転換を反映している。たとえば、世界クラスの製造業は1970年代と異なり、高品質と低原価を代替的戦略と考えていない。逆に、高品質は低原価と矛盾しないと考えられて

いる。世界クラスの製造業は能率ないし生産性の尺度として労働の利用や間接費の配賦を重視していない。これらの尺度は過剰生産を促がし、過剰な在庫を生ずる。世界クラスの製造業は在庫の削減に努力し、また設備、製品系列、および組織の新しい配置を導入しつつある。すなわち、世界クラスの製造業はより多くの重点とより良い結果を達成するために、伝統的なパターンと関係を断ちつつある。

2 新しい製造環境

我々は以下に、ホーウェル＝ソーシによって総括された管理会計にとっての新しい製造環境である6項目のそれぞれについて、検討を加えておこう。

(1) 高品質

高品質は新しい製造環境の推進力である。1950年代および1960年代には低価格が競争の主要な基盤であり、品質は受容可能な標準的水準に限定されていた。

過去20年間、外国の競争者は米国の企業に比べて安価ではないにしても競争力のある価格でより高品質の財貨を市場へ提供していた。無視している間に、米国企業は輸出と内国市場での継続的な浸食によって市場での高品質に対応するか、市場から退出するかを迫られることになった。

エレクトロニクス産業と家庭用品産業は品質の影響で対照的である。エレクトロニクスの分野における米国の世界市場でのシェアは1965年の1/3弱の10%に落込んでいる。外国の競争者は低原価で高品質の製品を供給し、米国の製造業になんらかの対応を強いている。しかし米国企業の多くは対応できないでいる。これと対照的に、家庭用品産業は外国との競争にほとんど負けなかった。家庭用品産業の成功は割当、関税、あるいは貿易協定の結果ではなく、GE・Whirlpool・Maytag など米国製造業の生産する高品質による。

高品質を支持するもう一つの理由は、低品質が、製造業にとって多額の原価発生原因（cost driver）になるという現実である。良質の材料、高度に訓練

された労働力、および良好に保全された設備の欠如は、作業屑・再作業・過剰在庫・工程および設備の故障・現場サービス・製品保証クレームなどの非品質の原価（costs of nonquality）を劇的に増加せしめることになる。たとえば、購入の業績は購入価格差異（実際価格と標準価格の差）に基づいて評価されてきた。このことは購入担当者に最低費用の材料を提供する供給者を利用するように動機づけてきた。しかし、低原価・低品質の材料はしばしば作業屑・再作業・日程変更などの製造原価を生ずる。購入がこれらの原価を償えるのは稀である。価格を重視して購入担当者を動機づけることは、他の部門にしばしば達成された価格の節約額を上回る非品質の原価を生ぜしめることになる。品質が高い費用になるのではなく、非品質が高い費用になるのである。クライスラー社の Harold K. Sperlich 社長は次のように報告している。⁽²⁾

「価値を市場へ投入し競争上の挑戦に対応するには、米国企業は恒常的で終ることのない改善を指向した原価的に有効な経営をしなければならない。品質は生産性の改善と困難な経営にとっての主要な突破口なのである。」

（2）低在庫

低在庫は新しい製造環境の第2の主要な傾向である。企業は配送日程と顧客サービスを維持しながら、在庫水準を低減している。在庫低減の背後事情は三種類からなる。第1に、在庫は多額の資本を必要とし、今日の資本コストは1950年代および1960年代と比較して、劇的に高くなっている。第2に、企業は在庫を保有する伝統的な理由がもはや妥当しないことを認識している。第3に、内外の幾つかの企業は在庫低減によって多額の原価節約を達成している。

在庫費用は伝統的に財務費用（手持ち在庫と資本コストの積）と考えられている。在庫保有のための直接的財務費用は多額になるが、他方しばしばあまり明示的には識別されない在庫保有に関連した間接的で質的な費用がある。そのような間接費を例示すれば、所要空間の増加、材料荷役費の増加、記帳費用の増加、保険料および租税の増加、スループットの低下、作業屑と旧式化の増加、

在庫記録の費用などがある。これらの間接費を数量化する努力は、しばしば在庫保有の財務費用に一致するか超過する見積を生ずる。すなわち、財務費用が10%であれば、総費用の正確な見積は20%から25%になるかもしれないのである。在庫低減によって企業は生産用資産に投下すべき現金を節約できるが、間接費の除去に関連した節約は企業の短期および長期の収益性業績を大きく改善しうる。

世界クラスの製造業の主張によれば、高在庫を保有する理由は妥当でなく、高在庫は製造・販売・エンジニアリング・調達における組織の欠陥を隠蔽するだけである。在庫の低減によって問題点が識別され、その問題点は経営者の努力によって解決されるのである。たとえば、企業が原料在庫を保有するのは売主の品質と配送が信頼できないためである。品質と配送の業績を基礎にした売主の選択はこのような緩衝在庫の必要を除去する。仕掛品在庫の保有は日程変更、生産の不均衡、労働者の間違い、設備の故障などのためである。厳しい工程管理はこのような欠陥を除去する。販売予測の誤りはしばしば過剰な完成品在庫を生ずる。生産サイクルの短縮は歴史的に不正確であった長期予測の必要を低減せしめる。

在庫の低減と在庫回転率の増大に成功した企業を例示すれば、次の如くである。日本の多数の企業は年間の在庫回転率が25回から30回であり、100回を超える企業もある。米国企業も在庫回転率では極めて成功を収めている。Harley-Davidson は年間在庫回転率を3.5回から20回に増大した。フォード自動車会社は1979年から1982年までに在庫を20億ドル低減した。ウェスティングハウスの輸送事業部は在庫の所要空間を利用可能空間の66%から15%へ低減した。Allen-Bradley の World Contactor 工場は仕掛品と完成品の在庫が毎日の終りには零になるように操業している。

(3) 弾力的フロー・ライン

弾力的フロー・ラインは新しい製造環境の第3の傾向である。フロー・ライ

ンは製品が原材料受領から製品出荷までに製造プロセスを通過する物的経路を意味する。企業はサイクル時間（製品の生産に必要な時間の長さ）を短縮するために製造のフロー・ラインを再設計し、また製品の多様性を増大している。この傾向は、職能別に組織されたプロセス・フローと対照的な、1工場内に多数の製品別フロー・ラインを設定することにある。職能別の工場配置は製品が1グループの類似の機械から他のグループの機械へ移動せしめられることを必要とし、しばしば製造工場内を横断したり他の建物へ移動せしめられたりする。このような方式は仕掛品在庫の増大と材料荷役費の増大を生じることになる。

製品別ライン・フローの場合、製造プロセスで必要なすべての異なる設備が結合され、大きなグループの類似機械別に分割され、多数の小さな製品別ライン工場が産み出される。このような配置は材料荷役と在庫を最小化する。製品別ライン・フローはプロセス・フローを緊密にするので、製品をプロセスの中で迅速に移動せしめ、品質を強化し、従業員に最終製品の識別を可能にする。

AMC ジープのトレド工場の生産ラインは幾つかの場所に分割され、部分的に組立の進行に伴なって相互にラインとラインの間に移動せしめられている。世界クラスの製造業は、単純化された製品別フロー・ラインの重視と特定職能の遂行に代わる完成製品の生産とによって、品質・製品回転率・生産性の増大と従業員からの製品および工程の改善に関するより多くの提案を達成している。

工場配置が確定すると、経営者は継続的フローの維持という目的の重視によって配置のベネフィットを増大させることができる。そのためには、工程全体に調和を保たねばならない。その中心には、製品は顧客の需要に始まり投入材料に加工をする製造工程を移動せしめられるという考えがある。この考えは、生産計画を設定し、材料を工場内で移動せしめ、しかる後に販売可能な数量——より厳密には過剰な数量と販売すべき数量——について報告するという方式と対照的である。

移動の概念（pull concept）は一般にJIT生産について言われるが、継続的

フロー製造（CFM）や移動生産（PTP）などの概念も同一の目的を反映している。計画の全体が工程の有効な調整と材料の入手可能性に依存しているので、各概念は多くの訓練を前提にしている。すなわち、機械が稼働不可能であったり、労働者の訓練が貧弱であったり、材料の入手が不可能であったり、材料の品質が低かったりすれば、緩衝在庫がないのであるから、生産ラインは停止してしまうのである。したがって、移動生産（pull through production）は製造プロセスにおける高度の安定性と信頼性と品質を必要とする。このことは、生産は恒常的に危機をはらんだ環境であるという考えと極めて対照的である。多くの製造業にとって、注文の迅速な処理、日程の変更、および競争上の試練は事実上、標準的な業務手続にすぎない。移動生産のベネフィットは生産の各段階の間の在庫の除去、在庫の貯蔵に必要な空間の低減、および材料荷役費と貯蔵費用の低減である。移動生産は極めて緊密なシステムであるため、製造プロセスのすべての構成要素が高品質製品の生産のために協働することを強いる。

弾力的フロー・ラインを指向する傾向は工程をより弾力的にすることの重視を反映しているので、1生産ラインで1製品以上を生産することを可能にする。すなわち、1生産プロセスは特定製品に限定される必要がないのである。フォード自動車のモデルTの組立ラインは製品別フロー・ラインであったが、あまり弾力的ではなかった。顧客が色を選べるとすれば黒にすぎなかった。今日、日産自動車は同一組立ラインに幾種類かの構成要素を有し、さまざまな色の乗用車とトラックを生産している。Allen-Bradley社は「工場内の工場」である1つの組立ラインで数百種類の電気接触機を生産できる。

（4）オートメーション

オートメーションは多分、新しい製造環境で生起している最も可視的な変化であろう。GE、ロックウェル・インターナショナル、IBM、アップル・コンピュータ、およびハイテク産業の分野の米国の大規模製造業は品質および生産性を高めるためと世界市場における競争上の挑戦に対応するために、自動化設

備に多額の投資をしている。

オートメーションは製造業に大きな機会を与えるが、企業は競争上の問題を解決するためにオートメーションに頼るべきではない。オートメーションはむしろ、既述の3つの傾向の伸展を促進するために採用されるべきである。品質、在庫、および弾力的フロー・ラインは経営をどのように行なうかという基本的問題に関する経営者の態度の表明を必要とする。多数の企業は事実、粗雑な計画、基本的な工場内管理の無視、および非現実的な期待に起因する、オートメーションからの失望的利益を経験している。重点を定めた組織や単純なストリーム・ラインの工場は除去すべきプロセスをわざわざオートメーション化しようという誘惑を抑えている。材料荷役は1つの好例である。ある企業は数百万ドルの費用を要したが巨額の利益を上げている高度に自動化された材料の搬送および貯蔵システムを誇らしげに示す。しかしある企業は貯蔵すべき在庫をまったく保有していないことを誇らしげに示す。この企業にとって、利益は投資をしなくても実現されているのである。

オートメーション投資は個別的設備、セル、および完全統合工場の3段階からなると考えることができる。各レベルのオートメーションは、生産上の諸側面である品質・弾力性・信頼性・製品回転率・配送に貢献するだけでなく、キャパシティの増大と在庫および原価の低減を組織にもたらす。代表的な個別的設備はコンピュータ数値制御機械、コンピュータ支援設計技術、およびロボットである。多くの個別的自動化設備の本質は、反復的作業および好ましくない作業状況において限られた数の課業（しばしば1つの課業）を遂行する点にある。工場全体への影響が限られていることを前提にして、投資はしばしば労務費および材料費の節約を基礎にして評価される。一般化も合理的になりうるが、自動化設備の導入はしばしば質的なベネフィットを生み出す。

不幸なことに、多くの設備投資分析は質的ベネフィットを数量化しようとしていない。質的ベネフィットは品質・配送サービス・弾力性の改善、製品開発

時間の低減、競争状態の改善であり、多額の原価節約と売上増大を生み出せる。質的ベネフィットを零とすることは合理的で良く設定された見積を利用するよりも明らかに正確さにおいて劣る。質的ベネフィットを数量化している企業の主張によれば、完全に間違っていることよりも一般的に正しいことの方が重要なのである。投資評価の新しい方式は疑いもなく管理会計専門家にとって重要な機会をはらんだ領域である。1例を挙げれば、日本の山崎機械は1,800万ドルをかけて弾力的製造システムを導入した。そのベネフィットは機械68台から18台への低減、従業員215人から12人への低減、生産に必要な床面積103,000平方フィートから30,000平方フィートへの低減、および平均加工時間35日から1.5日への低減となっている。

伝統的な設備投資技法は労務費の節約と在庫および設備の低減のみを考慮しているのであるが、かかる分析は10%超の利益を提供しがちであり、多くの企業の設定している割引率を超える利益も投資を正当化するだけの回収期間も提供し⁽³⁾そうにはない。したがって、品質の改善、工程および製品多様性の低減、製品回転率の増大、および日程達成の増加から生ずるベネフィットは明らかにこの種の投資において考慮されることを必要とする。

個別的自動化設備は着実に1970年代以降、工場に導入されている。しかしながら、製造の新しい傾向は米国内の製造を経済的に生存可能ならしめるために、機械とシステムを統合することにある。

弾力的製造システムは特定の製品ないし主要な構成要素を始めから完成まで生産する。弾力的生産システムはコンピュータ利用ロボットないし複雑な一連の機械課業を遂行する1台の機械によって制御され、1セットの規定された業務を遂行する、1連の電子的に連結された機械センター群である。弾力的製造システムは通常、品質・弾力性・製品回転率の増大の他に、材料荷役と仕掛品の低減という付加的なベネフィットを提供する。弾力的製造システムの実践例は既に多数存在する。1例としてGEのペンシルバニア州エリーの機関車工場

を挙げれば、1,600万ドルをかけたFMSはモーター・フレームとギア・ボックスを生産し、製品回転率を16日から16時間へ低減している。

自動化設備投資の最高位にあるのは統合的工場である。Allen-bradley社のミルウォーキーにある「工場内の工場」であるWorld Contactor工場、ノースカロライナ州シャーロットにあるIBMのProprietary工場、カリフォルニア州フレモントにあるApple Computer社のマッキントッシュ工場、ケンタッキー州ルイスビルにあるGEのDishwasher工場などは統合的工場の例である。

オートメーションは万能薬とは考えられていない。オートメーション化の決定は偶然的な代替案でもない。GEのある重役の意見によれば、オートメーションは会社が我々におしつける流行ではない。多くの製造業ではオートメーションは生き残り策である。GEは投資によって競争上の優位を実現した。たとえば、ケンタッキー州のDishwasher工場では、経営者は在庫を60%、サービス・コールを53%、サイクル時間を5～6日から18時間に低減でき、また従業員生産性を25%、生産能力を20%増加することができた。このように統合的工場は、売上の増加ないし原価の低減に引き直しうる製品の品質・配送可能性・多様性といった重要な競争上の利点を基礎にして、企業の収益および原価の最低水準を改善するのである。

(5) 製品系列別組織

製品系列別組織は集権制の補助部門の縮小と特殊な熟練を有する要員を製品系列へ直接的に再配分することを必要とする。このような組織再編成は数種類の製品に重点をおく小規模組織を生ずる。

これと対照的に、慣行的な製造組織の構造上の特徴は多数の集権制の補助部門（購買、生産日程および在庫管理、工業および製造エンジニアリング、保全、品質管理および要員等）が種々の生産部門を支援していることにある。

集権制の支援機能を支持する根拠は、部分の最大化は規模の経済によって全

体を最大化する，ということにある。しかし，実際はどうであろうか。Skinner（ハーバード大学教授）は次のように指摘する。(1)その結果は妥協の連続，間接費の増大，および経営者がたえず苦勞する製造組織となる。また(2)狭い製品組合せを重視する組織は慣行的な工場よりも優れている。重点的な工場ないし組織の設備，支援システム，および諸手続は1セットの顧客を相手にした範囲の限定された課業に集中できるので，原価特に間接費が慣行的な工場に比べて低くなりがちである。⁽⁴⁾

製品系列別組織の利点は特定の製品系列を支援するために必要な資源を直接的に識別できることにある。比較的簡単に管理し安い製品系列は支援すべき資源の範囲も限定されている。より複雑な製品系列はより多くの資源を直接的に割当てられる。

1 括されていない間接費（部門別の間接費）は経営者が経営をより良く理解し管理するのに役立つ。典型的な原価計算手続によれば補助部門費は製造部門へ配賦され，製造部門に集計された原価は当該部門で加工をうける製品に負担せしめられる。配賦手続が終了するまでに，最終製品の原価額は原価発生源から離れてしまい，意思決定にとって価値をもたなくなる。不幸なことに，このような製品原価が生産の外注，製品系列の廃棄，あるいは工場閉鎖の基礎としてしばしば用いられている。製品系列別組織は間接費の配賦を除去する訳ではないが，1 括されていない（比較的小さな幾つかの単位組織から構成された）工場配置のもとでは，どの製品がより多くの資源を用いるかについてより明瞭な姿を提供する。

経営構造を再編成した企業には，例えばS・C・ジョンソン，ヒューレットパッカード，Kollmorganなどがある。S・C・ジョンソン（消費財メーカー）はウィスコンシン州のRacine工場の12,000人の従業員を限定された種類の製品に集中する4つの小さな製造グループに分割することによって，製造能率を増大させた。ヒューレットパッカードは小さな工場を指向する主たる理由とし

て、従業員に関連した要員を挙げている。ヒューレットパッカードはこれまで長らく「小さいことは美しいことだ」を標榜してきた少数の企業の中の1つであり、経営者層を最小化し、チームによる問題への取組みを強調し、能率と収益性を高めるために部門間の伝達系統を短縮している。

(6) 情報技術の有効利用

情報技術の有効利用は新しい製造環境の最後の主要な傾向である。多くの企業はこの数年間、情報技術を利用している。統合的システムの進歩は、より弾力的で即時なコンピュータを基礎にした伝達ネットワークによって、工場に対するよりすぐれた管理の実施を可能にしている。より良い情報がより速く入手され、しばしば企業に競争上の優位を与えている。

業務管理システムと対外財務報告システムは伝統的にまったく別個のシステムであるが、世界クラスの製造業は業務管理と対外財務報告の両目的に役立つ、即時基準で維持されている単一のデータベースを作るために、情報技術を利用する必要がある。このような可能性は入手可能な諸システムの両立不能性のためにまだ実現していない。しかしながら、設備とシステムがこのような目的に留意して購入されるに伴って、製造機械と工程が連結されてきている。このような進展によって、コンピュータ数値制御機械はマスター・コントロール・プログラムによって、相互に伝達できるようになっている。このことによって、工程のある場所で発生した問題は他の業務にも伝達することが可能になり、問題が解決されるまでに蓄積する仕掛品在庫の予防を可能にしている。

コンピュータは業務を監視しコントロールするためにも広く利用されている。コンピュータは、統計的工程管理を利用して、自動的に工程を監視し、アウトプットの一貫性と品質を確保するための調整をできる。

Allen-Bradley の World Contactor 工場のような統合的工場は指導をコンピュータに依存している。ハードウェアが統合されるに伴って、多数のシステムの個別設備の間で伝達するコンピュータの能力は重要になる。

コンピュータは工場で発生している事象に基づいて業務データや財務データを作り、それを生産数量・材料消費量・作業層・業務別原価・個別製品別原価などの有用な経営情報に変換するためにも用いられている。コンピュータは経営者に製造プロセスのインプットとアウトプットに関する即時情報を分析する機会を与える。バーコードその他の変換メカニズムの応用によって、1つの基準の単位で原価を記録することが可能である。

高度に競争的な環境では、管理者は物事がどうなっているか知ることを月末まで延ばすことができない。生産管理者は一期間が終わる前に部門の作業層発生率が見積と大きく違っているか否かを知らねばならない。戦略的決定も財務諸表目的に集積されたデータを用いてしばしばなされる。多くの場合、このような情報は管理者が事情に精通した決定をできるような経済的実体を反映したものではない。

情報技術は財務的利益以外にも重要な生産性上の節約をもたらしている。Exxon USA の会社目標の1つは「正しい情報を正しい時に正しい人へ」である。

結 び

我々は以上において、原価計算を含めた広い意味での管理会計の適応していくべき新しい製造環境を6項目取り挙げ、その内容を詳らかにした。ここでは以上の新しい製造環境の1つ1つが従来の管理会計にどのような反省を促し、また変化を生ぜしめているか、ホーウェル＝ソーシィに依拠して簡単に概観しておくことにしよう。

弾力的フロー・ライン、オートメーション、および情報技術は管理会計専門家に伝統的な工程管理と製品原価決定の方法の再検討を求めている。工場におけるオートメーションと情報従事者への依存の増大は製品原価に占める労務費の減少と間接費の増大を生じ、労働基準間接費配賦率を異常に高めている。製品系列別組織は多くの間接費を製品へより密接にし、弾力的フロー・ラインは

伝統的な配賦方法をより適用不能にしている。間接費を製品へ配賦する方法は変更しなければならない。

オートメーションは変動費と全部原価のひらきを増大させ、貢献利益と全部原価基準利益を区別する必要を高めている。労働者の減少と工程信頼性の増大は伝統的な労働指向の差異分析を変更せしめるであろう。在庫管理と品質管理の方法の変化は管理会計専門家に労働能率思考の業績尺度を放棄し、代替的な方法を探求することを求めている。

未来の工場は会計専門家が製造業績に関する多数の非財務尺度を識別し導入することを求めている。顧客の苦情、売り手の業績、欠陥ゼロの数量、サイクル時間、日程達成などの尺度が品質・サービス・原価の諸要因を測定するために開発されるべきである。

設備投資は品質を改善し、在庫を低減し、弾力性を改善し、情報のより有効な利用を達成する。これらの無形のベネフィットを意思決定プロセスへ含めることが重視されねばならない。

企業業績を分析する伝統的な方法は経営の基本的性格の変化を反映するように変化せしめられるべきである。財務諸表情報の作成者は率先して新しい製造環境を反映させるために財務諸表表示へ変更を加えるべきである。

注

- (1) Robert A. Howell and Stephen R. Soucy, "The New Manufacturing Environment: Major Trends for Management Accounting", Management Accounting, July 1987, pp.21-27.
- (2) Harold K. Sperlich, "The State of Quality in the U. S. Today", Quality Progress, April 1985.
- (3) Robert S. Kaplan, "Must CIM be Justified by Faith Alone", Harvard Business Review, March-April 1986, p.87.
- (4) Wickham Skinner, "The Focused Factory", Harvard Business Review, May-June 1974.

SUMMARY

On the New Business Environment

Isao Iizuka

Given that management accounting will change in response to internal environment, knowledge of manufacturing changes is essential to management accounting research.

This paper puts focus on new manufacturing trends which mean internal environment to management accounting. Implications of new manufacturing trends to management accounting are presented in outline.